

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN A PARTIR DEL BSC
PARA LA EMPRESA DYC INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN S.A.S.**

**Andrés Moreno León
Giovanni Torres**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA
DE COMERCIO DE BOGOTÁ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTA 2018**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN A PARTIR DEL BSC
PARA LA EMPRESA DYC INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN S.A.S.**

**Andrés Moreno León
Giovanni Torres**

**Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Alta
Gerencia**

**Asesor
León Alexander Vargas Varón**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA
DE COMERCIO DE BOGOTÁ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTA 2018**

Tabla de Contenido

1.	Introducción	5
2.	Descripción del problema.....	6
3.	Justificación	8
4.	Objetivos	9
	4.1 Objetivo principal.....	9
	4.2 Objetivos específicos.....	9
5.	Marco Referencial	10
	5.1 Marco contextual.....	10
	5.2 Marco conceptual	11
	5.3 Marco teórico	11
6.	Metodología	22
7.	Desarrollo metodológico	24
	7.1 Descripción situación Actual.....	24
	7.2 Plan estratégico.....	35
	7.3 Mapa estratégico.....	36
	7.4 Objetivos estratégicos.....	37
	7.5 Identificación principales objetivos y sus indicadores	37
	7.6 Cuadro de mando Integrado	43
8.	Diagnóstico.....	45
9.	Conclusiones.....	46
10.	Recomendaciones	47
11.	Bibliografía.....	48
12.	Anexos:	49



Tabla de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Ejemplo de mapa estratégico</i>	13
<i>Ilustración 2: Objetivos estratégicos.....</i>	14
<i>Ilustración 3: Cuadro de Mando Integral.....</i>	16
<i>Ilustración 4: Perspectivas básicas de BSC.....</i>	19
<i>Ilustración 5 Imagen logo DYC Ingeniería y Construcción S.A.S</i>	24
<i>Ilustración 6 Organigrama DYC Ingeniería y Construcción S.A.S. a octubre 2018</i>	27
<i>Ilustración 7 Mapa Estratégico DYC</i>	37
<i>Ilustración 8 Tablero de objetivos y sus indicadores</i>	41
<i>Ilustración 9 Mapa estratégico con indicadores por objetivo</i>	42
<i>Ilustración 10 Cuadro de mando Integrado DYC.....</i>	44

1. Introducción

La dirección de la empresa **DYC Ingeniería y Construcción S.A.S**, en adelante **DYC**, necesita definir los criterios que le permitan monitorear los planes y estrategias que faciliten optimizar las operaciones y los recursos para cumplir los objetivos. Por esto es fundamental destinar los primeros momentos de constitución de la empresa y del plan estratégico de esta para definir cómo lograr tener el control sobre las actividades de cada integrante del equipo de trabajo de la empresa. No es una tarea fácil, por lo cual resulta necesario estructurar una estrategia propia que defina la gestión general de la empresa para la gestión organizada de cada departamento de cada área funcional y finalmente de cada colaborador direccionándolos hacia las mismas metas.

El sector de la construcción está consolidado en el país como una de las actividades más importantes para la generación de empleo, movilizándolo desde el sector público por la activación proyectos estatales como la modernización de infraestructura para el transporte o instalaciones y edificios para salud, educación, administración entre otros, y desde el sector privado con la iniciativa propia de la industria y el comercio de modernizar sus instalaciones para mejorar competitividad, participación o cobertura en un mercado cada día más competido y exigente.

La participación de **DYC** se focaliza en servicios de obra civil y construcción en el segundo sector en referencia, este sector que también ha presentado un importante crecimiento del orden del 11.7% según informe 2017 de la Cámara colombiana de la construcción **CAMACOL**.

En el presente trabajo se realizará de forma preliminar la descripción de la situación actual de la empresa **DYC** a través de reuniones con la dirección.

El marco referencia que se desarrollará a continuación hará énfasis en el sector donde está presente **DYC** y la pertinencia de este trabajo para la evolución de la empresa, y finalmente en el marco teórico se exploran las diferentes teorías que definirán la metodología y la aplicación de los criterios teóricos definidos en la empresa **DYC**

La metodología será definida con base en el análisis de los resultados obtenidos en un primer acercamiento a la cultura y resultados de DYC a través de visitas de observación, análisis documental de políticas, misión, visión, planes, objetivos.

En el capítulo desarrollo metodológico se aplicarán los conceptos que fueron desarrollados en el marco teórico y el planeamiento de solución para cada uno de los objetivos definidos

2. Descripción del problema

DYC, empresa del sector de la construcción no cuenta con un plan estratégico de gestión que permita al equipo de trabajo conocer y entender el direccionamiento de la gerencia. Contar con un plan estratégico de gestión permite planear, organizar, dirigir y controlar la gestión necesaria para el adecuado desarrollo de la actividad económica.

DYC, constituida en enero 2018, con el objeto principal de desarrollar las actividades de diseño, planeación, arquitectura e ingeniería de la construcción y actividades relacionadas para edificaciones comerciales, industriales y residenciales, requiere como punto fundamental desarrollar un plan estratégico que le permita la gestión organizada y el desarrollo de la actividad económica optimizando los recursos, el conocimiento del sector, la experiencia y el potencial del equipo de trabajo.

Durante los meses de operación que lleva DYC se estructuró el portafolio de servicios orientado a dar respuesta a los requerimientos de arquitectura e ingeniería de proyectos de expansión y de crecimiento en infraestructura física de empresas industriales y comerciales. Se realizó la primera exploración del mercado tomando una muestra de empresas para las cuales las instalaciones físicas (edificios) tienen una función principal para la ejecución de su objeto; como centros comerciales, universidades, grandes superficies, empresas de telecomunicaciones, de hidrocarburos entre otros. Esta primera exploración de mercado se realizó en empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá.

En el tiempo de operación de la empresa DYC se ha observado que el servicio que ofrece puede derivar en el desarrollo de actividades en nichos especializados del sector de la construcción como preliminares, demoliciones, excavaciones y acabados arquitectónicos.

Las empresas que conforman el mercado objetivo para DYC. son empresas que están en frecuentes cambios de infraestructura física (edificios) generados por crecimiento, cambio de imagen, estrategia, innovación, optimización de procesos o simplemente conservación y mantenimiento del estado actual, requiriendo con esto remodelaciones, nuevas construcciones y ampliaciones de la infraestructura física. Ejemplo de este tipo de empresas son Grupo Éxito, Homecenter, Fallabella, entre otras. Los servicios demandados por estas son ejecutados por empresas especialistas del sector de la construcción que acompañan el desarrollo de los proyectos integrando las diferentes etapas del proyecto, desde la conceptualización, alcance, diseño, viabilidad técnica y económica del proyecto, permisos, licencias, contratación, y finalmente ejecución.

Por lo anteriormente expuesto se plantea como el problema central de la gerencia la consolidación de un modelo de gestión que le permita organizar a sus colaboradores para alcanzar las metas que esta defina.

DYC una empresa con poco tiempo en el mercado, con un personal nuevo con muchas expectativas y buscando sentirse identificados con la empresa y sus proyecciones a corto, mediano y largo plazo, requieren conocer el enfoque y dirección de esta por tal motivo, el gerente general junto con su equipo de trabajo plantea la siguiente pregunta que en la elaboración de este trabajo le daremos respuesta.

¿Qué estrategia debe implementar la alta gerencia de DYC que le permita tener una orientación clara de su estructura para alcanzar sus metas de forma organizada e integrada para asegurar la competitividad y la continuidad?

3. Justificación

Las empresas que cuentan con procesos y estrategias bien definidos consiguen que los equipos trabajen de forma integrada, logrando el cumplimiento de objetivos y metas. Por esta razón las empresas realizan grandes esfuerzos y dedican recursos para desarrollar un plan estratégico de gestión consistente. En el sector de la construcción esto no suele suceder, dado que la estrategia está supeditada al cumplimiento de cada proyecto y se direcciona generalmente por la vigencia de estos, de corta o mediana duración.

No obstante, la actividad económica de DYC y la cultura organizacional de empresas del sector, la dirección de empresa considera que avanzar en la planeación estratégica desde ahora es fundamental para su consolidación.

La propuesta de valor de DYC. se centra en el compromiso de ofrecer procesos y servicios enmarcados en altos estándares de calidad, responsabilidad por el aseguramiento y protección de las personas que intervienen en los procesos, el respeto por el medio ambiente, el aseguramiento del adecuado origen de materiales y el manejo responsable de los residuos y sobrantes de materiales, acciones con las cuales DYC persevera en cumplir para ofrecer como valor agregado a sus clientes la tranquilidad y seguridad de que sus edificios e instalaciones cumplen los estándares de calidad esperados.

Entendiendo que la oferta de DYC se fundamenta en la construcción de confianza con sus clientes para que estos enfoquen su gestión en el negocio (Core), DYC requiere que cada servicio, cada contacto comercial con el cliente deje de manifiesto este compromiso. Para cumplir con esta iniciativa estratégica es necesario que el equipo de trabajo interiorice el compromiso que tiene la empresa con el servicio, con la calidad y con el cumplimiento.

4. Objetivos

4.1 Objetivo principal

Diseñar un plan estratégico de gestión basado en el modelo BSC para la empresa DYC.

4.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la empresa identificando debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas en el sector de la construcción
2. Definir los objetivos estratégicos de la empresa para los siguientes cinco años
3. Diseñar el cuadro de mando para el desempeño funcional de la empresa

5. Marco Referencial

El marco referencia que se desarrollará a continuación desarrolla el marco contextual en el que se hará énfasis en el sector donde está presente DYC, el marco conceptual donde se realizará acercamiento la pertinencia de este trabajo para la evolución de la empresa, y finalmente el marco teórico donde se exploran las diferentes teorías que definirán la metodología y la aplicación de los criterios teóricos definidos en la empresa DYC

5.1 Marco contextual

La compañía opera en el sector de la construcción, este sector es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo y crecimiento del país, el cual en los últimos años ha presentado crecimiento continuo con algunos cortos periodos de desaceleración. En este sentido el informe anual a cierre de 2017 de la Cámara Colombiana de la Construcción – CAMACOL muestra que el segmento de edificaciones no residenciales presentó un crecimiento de 10,1%, con inversiones por \$31 billones, lo cual representa un 4% del PIB nacional.

Estas cifras por región tienen el mayor crecimiento ubicado en, Cundinamarca (sin Bogotá) con el 34%, en segundo lugar, Medellín con 19%. El dinamismo económico industrial de Cundinamarca se centra en los municipios Funza y Mosquera grandes proveedores de la industria de Bogotá. (Cámara colombiana de la construcción CAMACOL, 2017)

El mayor crecimiento en edificaciones no residenciales se observa en proyectos de áreas comerciales con el 28%, el desarrollo de espacios industriales tiene una participación del 16%. Estos dos renglones suman el 44% del sector confirma que la iniciativa de la compañía en este aspecto es acertada. (Cámara colombiana de la construcción CAMACOL, 2017)

De otro lado se observa crecimiento de inversiones en proyectos de desarrollo de infraestructura en las industrias petroquímicas, hidrocarburos, alimentos y logística por modernización de tecnologías. Esta tendencia va en aumento por el fomento a iniciativas de aplicación de energías limpias, uso responsable de recursos y sostenibilidad. (Cámara colombiana de la construcción CAMACOL, 2017)

5.2 Marco conceptual

En la historia de la administración de las organizaciones se han estructurado diversas metodologías con el objetivo de facilitar la gestión de la dirección en la búsqueda de optimizar el rendimiento, el logro de las metas y objetivos o simplemente asegurar la continuidad del negocio buscando tomar lo mejor de los recursos con que esta cuenta. Estas acciones una vez unificadas y organizadas derivan en la formulación de una estrategia con algunos requisitos adicionales como la lectura veraz de la condición de la empresa, el análisis cuidadoso del mercado, las ventajas y oportunidades que retan la capacidad de la empresa, igualmente los recursos con que esta cuenta y su capacidad.

El establecimiento de un plan estratégico es un método dinámico que se construye desde etapas muy básicas que inicia con un diagnóstico del problema, continua con identificar las probables soluciones, seleccionar la mejor e implementarla, seguido requiere monitoreo y ajuste periódicamente de acuerdo con los resultados obtenidos.

En el ejercicio de construcción del plan estratégico resulta conveniente resolver las siguientes preguntas donde se sintetiza la finalidad de este modelo:

¿Dónde está la empresa? (resultados, ventas, crecimiento, entre otros)

¿Cómo ven los clientes la empresa?

¿A dónde va la empresa? (si continúa operando como hasta hoy)

¿A dónde deberíamos de ir? (Visión)

La respuesta a estas simples preguntas es la base para diseñar los ejes estratégicos sobre los cuales se construirá el plan estratégico de DYC. El compromiso de la dirección es un componente crítico en el resultado de la implementación y maduración del plan.

5.3 Marco teórico

Uno de los principales retos que tiene la alta gerencia de cualquier organización es definir el enfoque estratégico que tendrá en los siguientes años la empresa.

Existen varios tipos de enfoques estratégicos, pero nos enfocaremos en dos que son los más usuales que las empresas de hoy en día están manejando. La estrategia de costos y la estrategia diferenciadora.

La estrategia diferenciadora: Es aquella que no discute con sus clientes por cual es el precio más barato en el mercado, sino que se enfoca en que su producto o servicio tengan un valor agregado que los diferencie del resto.

La estrategia de Costos: Es aquella que entra al mercado con bajos precios, su calidad no es la mejor, pero para muchos clientes es la que ellos necesitan.

La definición de este enfoque facilita la articulación de las diversas estrategias y proyectos que implementará la organización para su evolución. (Porter, 2015)

En las primeras etapas del proceso de construcción del plan estratégico se consideran la visión, misión, valores, objetivos estratégicos, estrategias, fijados previamente. A esto se suma conceptos y herramientas de la administración que apoyan las funciones de monitorear la implementación y seguimiento del plan estratégico definido, la implementación y el control de los resultados a través de indicadores.

Uno de los retos más grandes a los que se enfrenta las organizaciones es el cumplimiento de los planes estratégicos definidos, la implementación, el control, la eficiencia, la evaluación de los resultados y el desempeño de los integrantes.

Mapa estratégico

Según los autores, (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 2000) una estrategia puede equilibrar o compensar fuerzas que lo contradicen, tales como inversiones en activos intangibles para aumentar los ingresos a largo plazo como capacitaciones, evaluaciones de desempeño, etc. que están siempre en el camino de reducción de costos para mejorar el desempeño financiero a corto plazo. El objetivo principal de las organizaciones del sector privado es proporcionar el crecimiento sostenible de valor a sus accionistas. Esto implica el compromiso a largo plazo.

Un mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización, demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras (o incluso más poderosa que 25 indicadores de desempeño) y describen el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

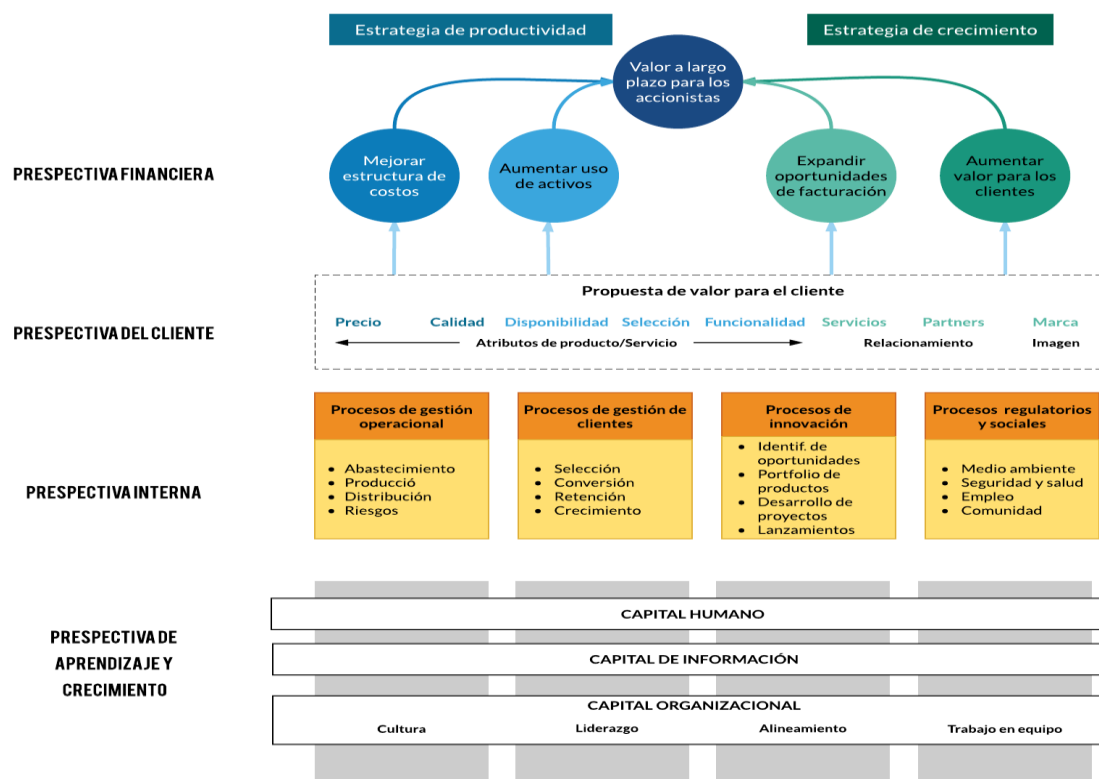


Ilustración 1: Ejemplo de mapa estratégico, fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton

Objetivos

Definir los objetivos estratégicos es el primer paso, la primera operación de la estrategia, es como muchos lo decimos de una forma coloquial, tener los pies en la tierra, poder volver tangible la estrategia definida, concretarla. Los objetivos estratégicos tienen cumplimiento de máxima prioridad para la organización. La solidificación de las estrategias en objetivos y, su enmarcación en las diferentes perspectivas es clave para el Cuadro de Mando Integral sea un sistema de gestión enfocado a la implantación de la estrategia, así como para ayudar a la organización a explicar cómo desarrollarla, tanto a corto como a largo plazo. Alinear los objetivos estratégicos de las cuatro

perspectivas es el elemento clave para la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada, coherente y consistente.

Los objetivos multipliquen la estrategia es clave, de lo contrario el CMI sería un simple sistema de indicadores. La fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto, nos permitirá explicar la historia de la estrategia, el cómo la compañía espera alcanzar los objetivos previstos. Entre 15 y 25 objetivos estratégicos suelen ser necesarios, todo esto dependerá del tamaño de la organización, estos objetivos deberán especificar tres puntos importantes: crecer, ser líderes en innovación y ser eficientes. (Camejo, 2012)

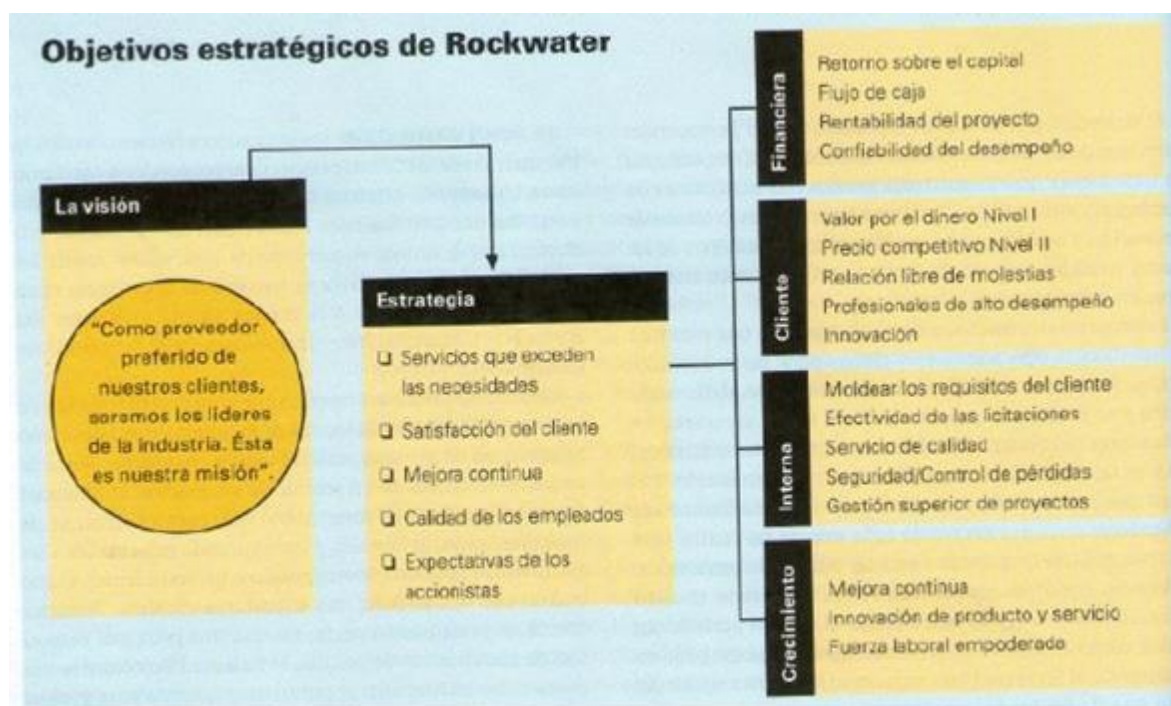


Ilustración 2: Objetivos estratégicos, fuente: Robert S. Kaplan, David P. Norton

Indicadores

Un indicador de gestión es la medición de los resultados conseguidos por el proceso para tomar decisiones. Este resultado debe ser comparado con algún tipo de referencia para poder tomar acciones preventivas o correctivas según el caso.

Los atributos de una buena medición es que esta sea:

Pertinente: esto es que la medición sea útil, que sirva para tomar decisiones

Confiable: Calidad de la información, de fuentes ciertas. Veracidad

Oportuna: Que la información este de acuerdo con las frecuencias que las organizaciones, mensual, trimestral, anual.

Economía: Que el tiempo y costo destinado a la medición del indicador sea razonable con el costo y tiempo del proceso

Tipos de indicadores

Eficacia: satisfacción del cliente

Eficiencia: costos

Efectividad: logros

Actividad: cantidad (actividades ligadas al área misional de la organización)

Calidad: cumplimiento de requisitos (beneficio vs costo)

(Camejo, 2012)

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Para la empresa DYC es de suma importancia la creación de un cuadro de mando integral, también conocido como Balanced scoreCard.

En su libro (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 2000) presentan el Cuadro de Mando Integral como la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de

medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

En este mismo libro mencionado anteriormente nos habla de la medición y actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento y da énfasis en la consecución de objetivos financieros y no financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos y así, el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura, como lo muestra en resumen la siguiente pirámide que tendremos en cuenta para la realización de nuestro cuadro de mando



Ilustración 3: Kaplan Robert S. y Norton David P. (2002) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

Para poder llevar a cabo la creación de un Cuadro de mando para DYC es necesario definir y entender que es un Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced ScoreCard (BSC).

En el artículo “The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action” de Kaplan y Norton (1996), afirman:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo - en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

(p. 72)

Una vez definido y aclarado que es un CMI o BSC es necesario entender las Cuatro perspectivas que nos mencionan, pero no nos detallan en su definición y para DYC es importante tener claro para la realización de dicho Cuadro.

Perspectiva financiera: Son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente: Es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

Perspectiva procesos internos: Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento: Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores. (Kaplan & Norton, 2000)

Para esto, hay que tener en cuenta que estas perspectivas varían según el estado en el que se encuentre la empresa, no es lo mismo una empresa que apenas está iniciando (donde se requieren grandes inversiones iniciales) respecto a una empresa que ya se encuentra consolidada en el sector donde su objetivo será el mantener o aumentar las ventas ya consolidadas. (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 2000)

A continuación, relacionamos algunos de los indicadores más relevantes en relación con las perspectivas comentadas anteriormente. Los cuadros de mando han de adaptarse al nivel de decisión para el que se diseñan, siendo distinto los indicadores a trabajar para DYC respecto a otro tipo de empresa. Estos no se deben perder en ningún momento de la visión global de la empresa, poniendo de manifiesto cómo los indicadores más importantes se alinean con la estrategia general de la misma. Por tal motivo estos serán los indicadores que se implementarán para DYC.



Ilustración 4: Perspectivas básicas de BSC

Para entender un poco mejor el cuadro de mando integral, Fleitman (2015) menciona la importancia de la profundización en la identificación de los objetivos que hacen parte de las cuatro perspectivas que influyen la gestión de integral de las compañías

Perspectiva Financiera

- **Crecimiento de ventas:** porcentajes de crecimiento de ventas o cuota de mercado por regiones, mercados o clientes. Crecimiento por segmentos de producto o por nuevos servicios/productos introducidos en un momento determinado. Porcentaje clientes no rentables.
- **Participación:** Corresponde a la parte o tajada del mercado que le corresponde a la empresa representado por el nivel de ventas respecto al total del sector o del nicho del cual hace parte.
- **Rentabilidad:** beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión.

Perspectiva de los clientes.

- **Captación de clientes:** medidas, en términos absolutos o relativos, de los porcentajes de clientes ganados por una determinada unidad de negocio.
- **Satisfacción de los clientes:** medida de la satisfacción de los clientes de acuerdo con unos criterios específicos.
- **Retención de los clientes:** porcentajes, en términos absolutos o relativos, de retención o continuación de las relaciones con los clientes.

Asimismo, es relevante indicadores relativos a:

- **Los atributos de los productos y servicios:** precios, tiempo de entrega, calidad.

Perspectiva de los procesos internos.

- **Innovación e investigación básica o aplicada:** porcentajes de ventas de nuevos productos o de productos propietarios, introducción de nuevos productos con respecto a los competidores, tiempo de desarrollo de nueva generación de productos, etc.
- **Procesos operativos:** costes, tiempos de servicio o producción, coste de inventarios, control de calidad (ratios de defectos, ratios de productos correctos en relación a los productos fabricados, devoluciones).
- **Servicio postventa:** costes de mantenimiento, porcentajes de averías.

Perspectiva de la formación y crecimiento.

Formación

- Productividad de los trabajadores
- Nivel de seguridad e higiene en el trabajo (Número de accidentes laborales)
- Competencias de los trabajadores. Formación.
- Motivación: nivel de sugerencias y mejoras. Medidas de desarrollo de equipos.

Crecimiento

- Diseños de nuevos productos y mejora de productos
- Porcentaje de nuevos productos lanzados al mercado
- Acciones de protección al medio ambiente

Como toda implementación siempre tendrán cosas a favor y en contra en su elaboración, a continuación, mencionaremos algunos beneficios y riesgos en la implementación de un CMI o BSC. (Kaplan & Norton, El cuadro de mando integral, 2000)

Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral (2)

- Define y clarifica la estrategia.
- Suministra una imagen del futuro mostrando el camino que conduce a él.
- Comunica la estrategia a toda la organización.
- Permite alinear los objetivos personales con los departamentales.
- Facilita la vinculación entre el corto y el largo plazo.
- Permite formular con claridad y sencillez las variables más importantes objeto de control.
- Constituye un instrumento de gestión.
- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones. (Fleitman, 2015)

Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral (2):

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil. (Fleitman, 2015)

6. Metodología

El desarrollo del plan estratégico para DYC se realizará haciendo un acercamiento explorando y documentando su cultura y sus resultados, a través de visitas de observación, entrevistas y encuestas al equipo de trabajo, análisis de documentos como políticas, misión, visión, planes, objetivos, igualmente se realizarán para diagnosticar la situación actual y diseñar el plan de acción para los siguientes tres años.

Tipo de metodología

La metodología que se utilizará es mixta, se realizarán mediciones, entrevistas y encuestas que permitirán posteriormente cualificar la situación actual, la metodología es de tipo descriptivo buscando identificar los diferentes aspectos y su situación real en el momento actual en cada una de las áreas que la componen que influyen en la sustentabilidad de la empresa DyC. Igualmente se documentará los principales resultados de su gestión, financiera, comercial, operativa y de relaciones laborales. Esta información permitirá finalmente hacer un análisis integral del momento actual de la empresa. Y será la base principal para articular las estrategias que surjan para encaminar la empresa a logro de las metas propuestas para los próximos cinco años.

Los siguientes son los pasos para el desarrollo de la metodología propuesta para cada uno de los objetivos específicos:

Primer objetivo: Desarrollar el estado actual de la empresa identificando debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas en el sector de la construcción

Situacional actual, misión, visión, organigrama

Observación, entrevistas y talleres con el equipo de trabajo de la empresa

Talleres con el equipo de trabajo para la elaboración conjunta de la Matriz DOFA

Elaboración de Matriz Cruzada

Segundo objetivo: Definir los objetivos estratégicos de la empresa para los siguientes cinco años

Plan estratégico

Principales ejes estratégicos y objetivos

Mapa estratégico

Tercer objetivo: Diseñar el cuadro de mando para el desempeño funcional de la empresa

Definición y formulación de principales indicadores

Definición de controles

Cuadro de mando integral

7. Desarrollo metodológico

En este capítulo se aplicarán los conceptos que fueron desarrollados en el marco teórico tomando como base fundamental la metodología de Balanced ScoreCard. El primer objetivo del presente trabajo es desarrollar el estado actual de la empresa identificando debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas en el sector.

7.1 Descripción situación Actual

El primer objetivo del presente trabajo es diagnosticar el estado actual de la empresa identificando debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas en el sector de la construcción, para el desarrollo de este se realiza el levantamiento de la información de la empresa, su estructura, planes, políticas, número de empleados, seguidamente se presenta lo resultado de entrevista y talleres realizados con el equipo de trabajo y el análisis de los resultados obtenidos.

DYC es una empresa constituida a inicios de 2018 cuya principal actividad económica es la realización de diseños arquitectónicos, estructurales, eléctricos e hidráulicos, construcción de estructuras en acero, concreto y mampostería, acabados arquitectónicos y demás actividades de construcción en edificaciones industriales comerciales y residenciales.



Ilustración 5 Imagen logo DYC Ingeniería y Construcción S.A.S

Objeto social

La sociedad tendrá por objeto la realización de todo tipo de proyecto arquitectónico, de construcción y de servicios inmobiliarios, ejecución de proyectos inmobiliarios, construcción de cualquier clase de edificación, obra de urbanismo y obras civiles en general, servicios de dirección, asesoría, ingeniería de consulta, diseños arquitectónicos, diseños eléctricos diseños estructurales, interventoría y gerencia de proyectos.

Misión

Somos una empresa dedicada a la construcción y conservación de instalaciones, que prioriza resultados con altos estándares de calidad, cumplimiento y eficiencia de recursos en nuestros proyectos de la mano de un equipo con especialidades y talentos únicos encaminados a construir confianza y generar soluciones eficientes.

Visión

Ser en el 2020 una empresa referente en la manera de prestar servicios en el sector de la construcción y conservación de instalaciones, con alto nivel de diferenciación en nuestra gestión.

Valores corporativos

Ética La empresa no antepone en su interacción con los clientes y la comunidad en general los criterios propios sobre lo correcto.

Responsabilidad Trabajamos con seriedad, en consecuencia, con nuestros deberes y derechos con la capacidad de responder y dar cuenta de nuestros actos.

Honestidad Con acciones transparentes y correctas, anteponiendo la verdad en cualquier situación que se genere.

Confianza Somos una empresa que construye confianza a través de procesos con total transparencia respetando los aspectos legales y morales, basados en la responsabilidad y el respeto mutuo.

Laboriosidad Como un poder de transformación, es el esfuerzo que hacemos para conseguir algo por nosotros mismos.

Respeto Actuamos de una manera correcta, respetando la dignidad de clientes, proveedores y comunidad

Amabilidad Siempre tenemos una actitud cálida y colaboradora con nuestros clientes y proveedores siendo esta nuestra premisa.

Trabajo en equipo A través de la excelencia en el trabajo de nuestro equipo logramos entregar productos y servicios con altos estándares de calidad.

Política integrada de calidad, medio ambiente y seguridad

Política integrada HSEQ DYC Ingeniería y Construcción S.A.S.

Consecuente con el reconocimiento de su responsabilidad respecto a la protección a las personas y el cuidado del medio ambiente DYC define los siguientes compromisos:

1. Trabajar con enfoque en satisfacer a nuestros clientes, cumpliendo con los compromisos adquiridos.
2. Promover, fomentar y mantener en el equipo de trabajo de la empresa la cultura del cuidado de la salud, la seguridad, el respeto al medio ambiente y el uso racional de los recursos y la calidad en los productos y servicios prestados.
3. Identificar, controlar y eliminar los riesgos, aspectos e impactos de las operaciones ambientales de nuestros empleados, contratistas y la comunidad relacionada.

4. Preservar la salud de nuestros empleados a través del fomento de estilos de vida saludables.
5. Promover en nuestros empleados, clientes y proveedores una cultura de conducta responsable y eficaz de calidad, medio ambiente, salud y seguridad laboral.
6. Promover y mantener el mejoramiento continuo en todas las áreas y actividades de la empresa.

Todos nuestros empleados están informados de esta política y son responsables de su cumplimiento.

Organigrama actual de DYC

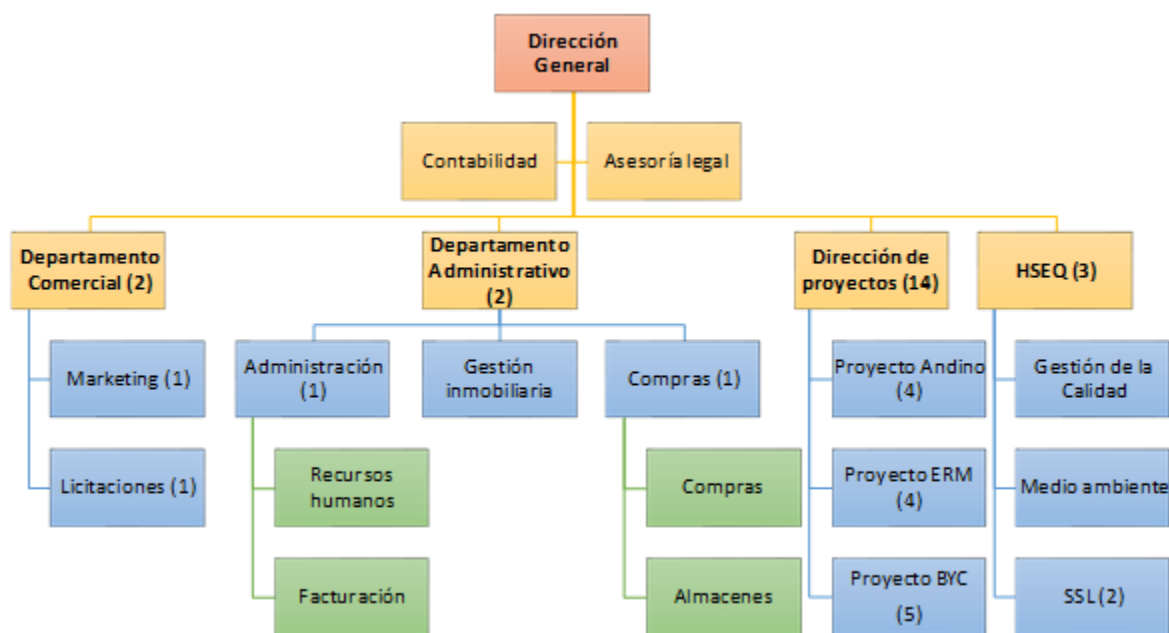


Ilustración 6 Organigrama DYC Ingeniería y Construcción S.A.S. a octubre 2018

Entrevistas y taller

La empresa cuenta actualmente con un equipo de trabajo conformado por 5 integrantes permanentes con contrato a término fijo y 16 integrantes por labor vinculados a los proyectos en curso. Los proyectos tienen vigencia relativamente corta supeditada a la ejecución del contrato. Al momento de aplicación de la encuesta se contó con la participación de quince colaboradores, los cinco permanentes y diez más vinculados por labor.

Es relevante señalar que el personal contratado por labor ha estado vinculado al desarrollo de la mayor parte de los contratos ejecutados por la compañía por lo que su opinión tiene un componente significativo de conocimiento de la empresa.

El personal permanente tiene objetivos definidos para el desempeño de su función.

El personal por labor no tiene objetivos definidos sin embargo recibe capacitación al momento de la vinculación en políticas de la empresa, misión, visión, estructura organizacional y formación pre-operativa en seguridad y salud laboral, impactos en medio ambiente,

Tabla de resultados de la encuesta

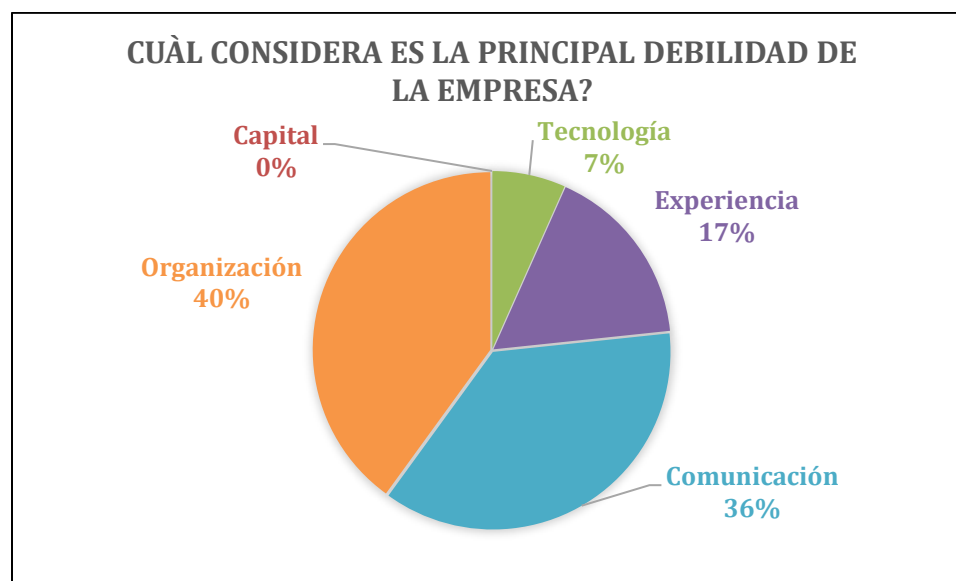


Gráfico número 1 Encuesta de resultados equipo de trabajo DYC

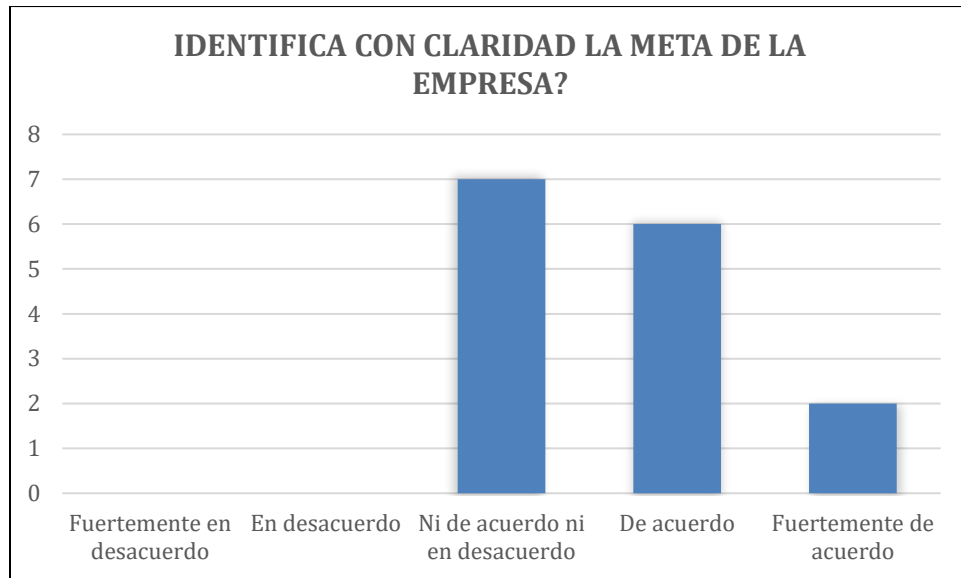


Gráfico número 2 Encuesta de resultados equipo de trabajo DYC

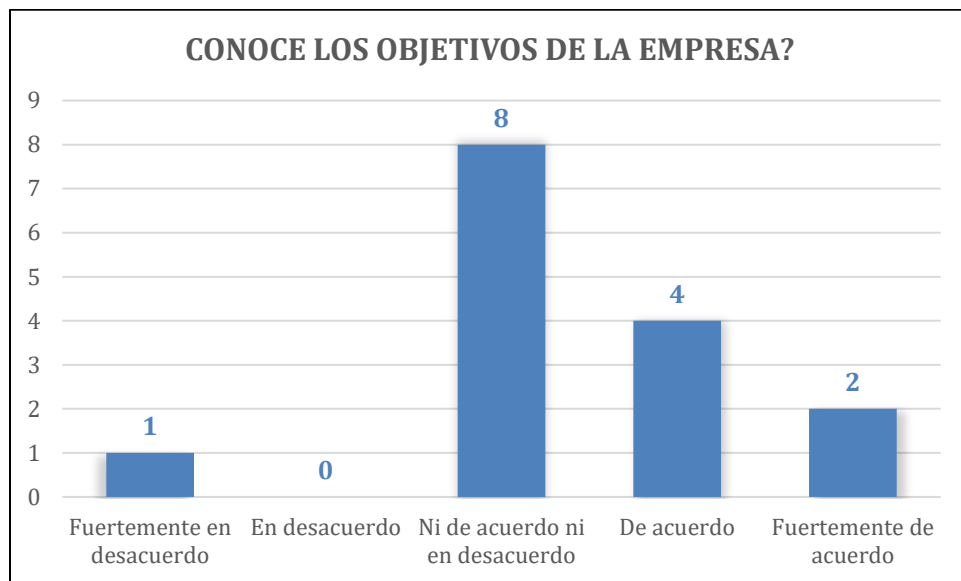


Gráfico número 3 Encuesta de resultados equipo de trabajo DYC

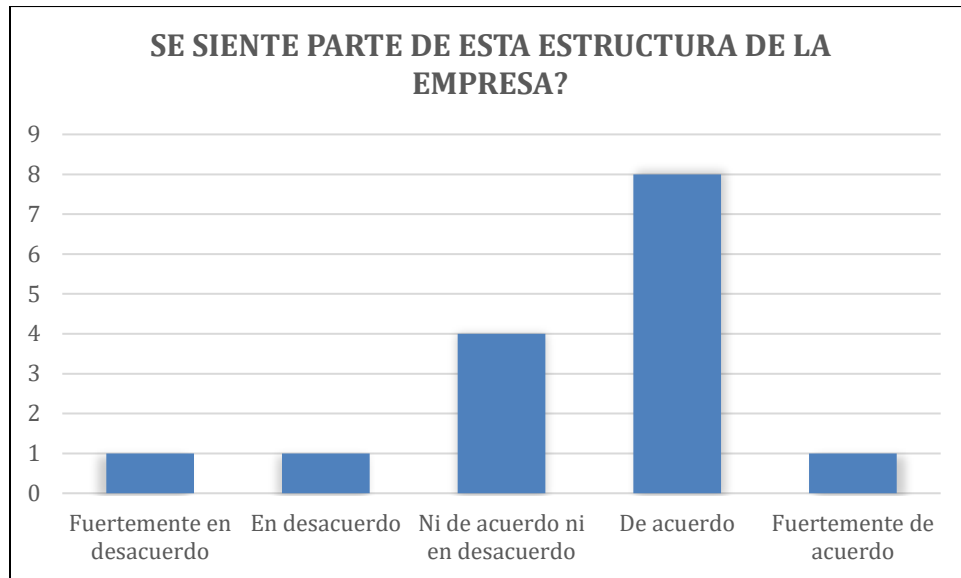


Gráfico número 4 Encuesta de resultados equipo de trabajo DYC

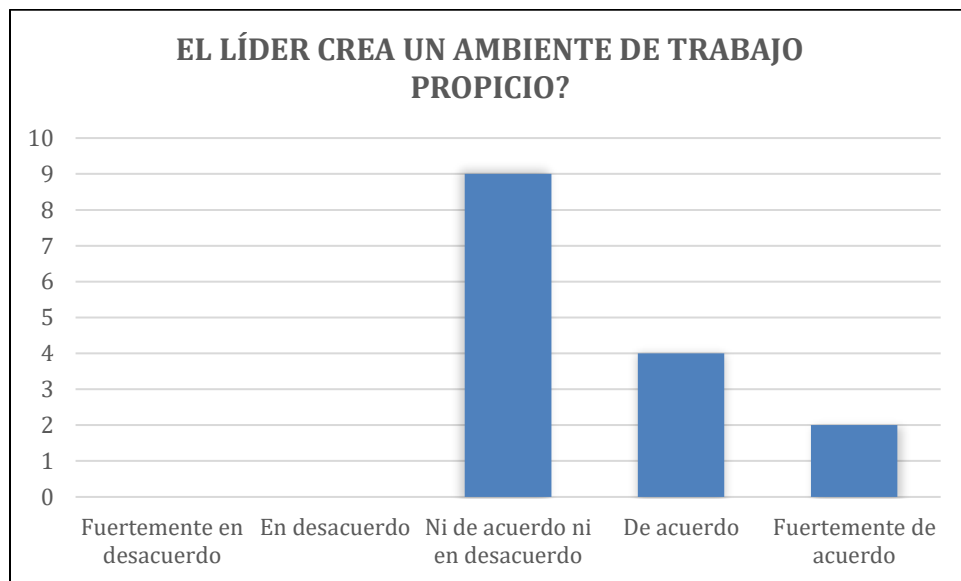


Gráfico número 5 Encuesta de resultados equipo de trabajo DYC

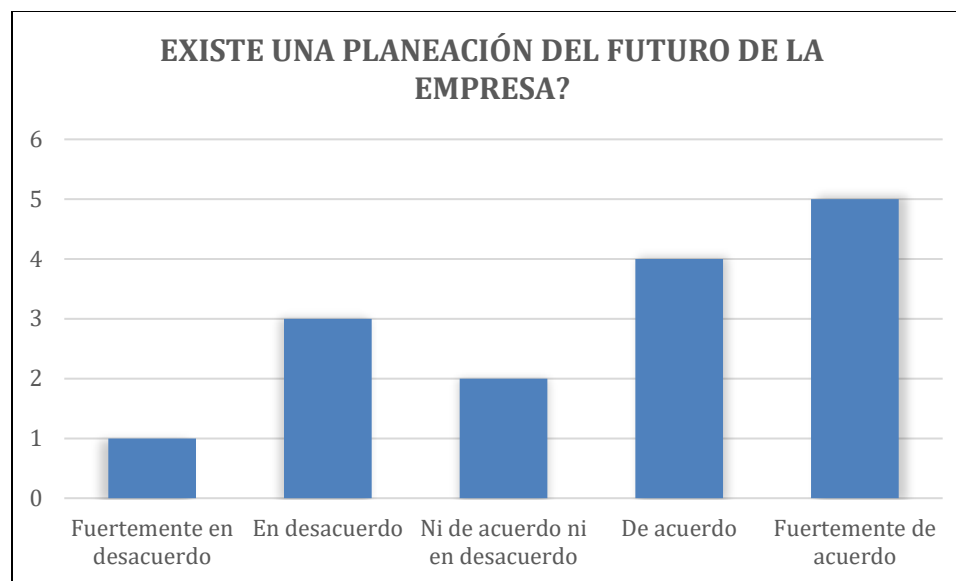


Gráfico número 6 Encuesta de resultados equipo de trabajo DYC

Análisis de resultados de la encuesta

Se puede concluir con base en los resultados de la encuesta aplicada al 85% del equipo de trabajo (el equipo de trabajo restante no estuvo presente para la aplicación de la encuesta por encontrarse en trabajos operativos de campo) que:

La organización como base de los procesos de la compañía presenta la calificación más alta en la evaluación de las debilidades identificadas (40%), lo cual representa un reto que debe asumir de manera inmediata la gerencia para encaminar los procesos y optimizar la contribución del equipo de trabajo a los resultados de la empresa.

El equipo identifica que la empresa adolece de canales de comunicación suficientemente definidos y desarrollados (este aspecto recibe calificación del 36% dentro de las debilidades identificadas). Este es un punto prioritario en el cual se debe trabajar dado que puede con facilidad determinar la cultura de la empresa de forma negativa.

No existe identificación clara de rol y la contribución de cada trabajador con la materialización de los objetivos y metas. Este aspecto puede afectar el desempeño del individuo entendiendo que no encuentra inspiradora su participación en la empresa.

Los objetivos y metas están claramente identificados por el equipo de trabajo.

Se percibe una tendencia positiva al desarrollo de sentido de pertenencia de cada individuo con la empresa.

Respecto al rol del líder el resultado tiende a ser positivo, sin embargo, se debe tomar con precaución este resultado toda vez que como se indicó, el tamaño de la muestra de la encuesta, la forma de aplicación no asegura la confidencialidad, aspecto que influye al momento de señalar con total libertad una opinión.

El resultado de la pregunta respecto a si el colaborador identifica si existe una planeación del futuro de la empresa no es categórico en ninguno de los niveles, teniendo la mayor concentración (80%) en el centro de las respuestas. Este resultado se debe tomar como una oportunidad para incrementar la divulgación de una planeación estratégica de la empresa en todos sus integrantes.

Análisis DOFA

Se realizan mesas de trabajo con el equipo donde se busca identificar conjuntamente las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa basados en su experiencia funcional y en la visión y enfoque individual que tienen de la empresa.

Debilidades	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa es muy nueva, sin trayectoria en el mercado 2. Dependencia de pocos clientes 3. Apertura de nuevos mercados en proceso. 4. Romper el paradigma de “baja experiencia” para nuevos grandes clientes. 5. Limitado (sin) reconocimiento de la marca o nombre. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado 2. Identificación de la necesidad del cliente 3. Cambio de enfoque del cliente (tercerización) 4. Participación en alianzas estratégicas 5. Co-creación joint venture para abordar mercados de gran tamaño 6. Fuerte tendencia del mercado hacia la modernización de infraestructura.

6. Restricciones presupuestales. 7. Baja accesibilidad y sensibilización al cliente. 8. Sin presencia de la empresa en medios del sector. 9. Débil estructura organizativa (en formación)	7. La llegada de nuevos competidores a los sectores de retail, tiendas, restaurantes, cafés entre otros.
Fortalezas 1. Experiencia profesional de grupo de colaboradores 2. Personal con buen nivel de desempeño y habilidades 3. Enfoque en el cumplimiento 4. Fuerte orientación al resultado con calidad y valor agregado. 5. Servicio postventa 6. Compromiso con la calidad en el producto final. 7. Conocimiento de las dinámicas del mercado.	Amenazas 1. Músculo financiero para proyectos de mayor alcance. 2. Sector de la construcción en recesión 3. Presión de la competencia para reducción de precios. 4. Pérdida de talento humano calificado 5. Mayores exigencias ambientales y sociales para la ejecución de proyectos.

Entre los puntos más relevantes que se encontraron se pueden señalar las siguientes:

1. El número de clientes con los que cuenta DYC por ser una empresa que empezó a funcionar este año al momento del presente estudio no cuenta con una base sólida de clientes recurrentes.
2. Una de las oportunidades que ve frente a las debilidades identificadas es la fidelización de clientes frente a los servicios prestados por la empresa. Los clientes buscan tercerizar procesos con empresas que sean especialistas para así garantizar que el servicio que recibe sea el requerido.
3. Como amenaza se identifica la necesidad de crecer de manera rápida para asegurar la sustentabilidad del negocio.

Elaboración de Matriz Cruzada

Para avanzar en el análisis y definición del tipo de estrategia que debe implementar DYC se profundizará en los resultados previamente obtenidos en las mesas de trabajo con el equipo:

<p>MAXI - MAXI Estrategia Ofensiva</p> <p>Potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar programa de ventas y red de referidos presentando portafolio de soluciones y experiencias positivas. 2. Ampliar mercados diversificando productos y servicios. 3. Penetrar nuevos mercados del sector aún no explorados 4. Diversificar servicios en nichos no explorados 5. Fortalecer estructura organizativa. 	<p>MINI – MAXI Estrategia adaptativa</p> <p>Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El enfoque de producto debe brindar soluciones, simplificar procesos y reducir controles (generar confianza). 2. El sector en recesión, este momento debe verse como una oportunidad de nuevos negocios (servicios y procesos más básicos, también más complejos, que agreguen valor, mejorar la percepción del cliente.) Pensar diferente.
<p>MAXI – MINI Estrategia Defensiva</p> <p>Potenciar las fortalezas para defenderse de los efectos de las amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Blindar a los clientes estables (proponer nuevos enfoques del servicio asegurar ganancias rápidas) 2. Reforzar oferta de servicios a clientes con rotación, presentar casos de éxito) 	<p>MINI – MINI Estrategia de supervivencia</p> <p>Superar las debilidades para defendernos de los efectos de las amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer plan de remuneración con parte fija parte variable por cumplimiento de objetivos (definir cuidadosamente metas – rendimientos operativos). Iniciar con líderes

7.2 Plan estratégico

El diseño del plan estratégico de DYC está fundamentado en la metodología (**Balance Score Card -BSC-**) desarrollada por **Robert Kaplan y David P. Norton**, en el libro **Strategic Maps** . En la primera fase se desarrollarán los criterios básicos para la elaboración del mapa estratégico revisando cuidadosamente los factores claves para DYC en las cuatro perspectivas que se deben tener en cuenta dentro de su estrategia: **Los accionistas, clientes, procesos, innovación y crecimiento**

Mapa estratégico

Accionistas:

Rentabilidad, Crecimiento, Participación

La empresa para poder responder a las amenazas que se describen en la matriz DOFA identifica que requiere apalancamiento financiero como alternativa de la estrategia o la vinculación de accionistas que ayuden a generar un crecimiento y posicionamiento en el mercado más efectivo con una mayor participación.

Clientes:

- 1.La estrategia de la empresa es construir confianza con sus clientes a través de la prestación de servicios basados en la diferenciación, donde esté obtiene calidad, cumplimiento y oportunidad.
- 2.Cobertura mercado local como base estratégica de un nicho de mercado asequible en esta primera fase de crecimiento de la compañía. Abordar mercados de otras plazas solamente será viable en una etapa más madura de la empresa.
- 3.Calidad como factor diferenciados evitando reprocesos y productos no conformes

Procesos:

La gestión operativa enfocada en el servicio es uno de los factores de mayor relevancia para la compañía, por tal motivo el proceso debe ser eficiente y el cliente evidencie el compromiso con el resultado, la sostenibilidad y el cuidado y respeto por el medio ambiente.

Innovación y crecimiento:

El profesionalismo de nuestros colaboradores y la calidad de productos y procesos constructivos es fundamental para el crecimiento y satisfacción de los clientes por tal motivo DYC. tiene integrado en los procesos la búsqueda permanente de prácticas más eficientes que logren impactar los procesos, costos y operaciones para estar a la vanguardia.

De acuerdo con el análisis realizado el plan estratégico de DYC estará constituido por ejes estratégicos primarios: crecimiento en la participación del mercado para asegurar su sustentabilidad, el cumplimiento de sus compromisos y el desarrollo del profesional.

7.3 Mapa estratégico

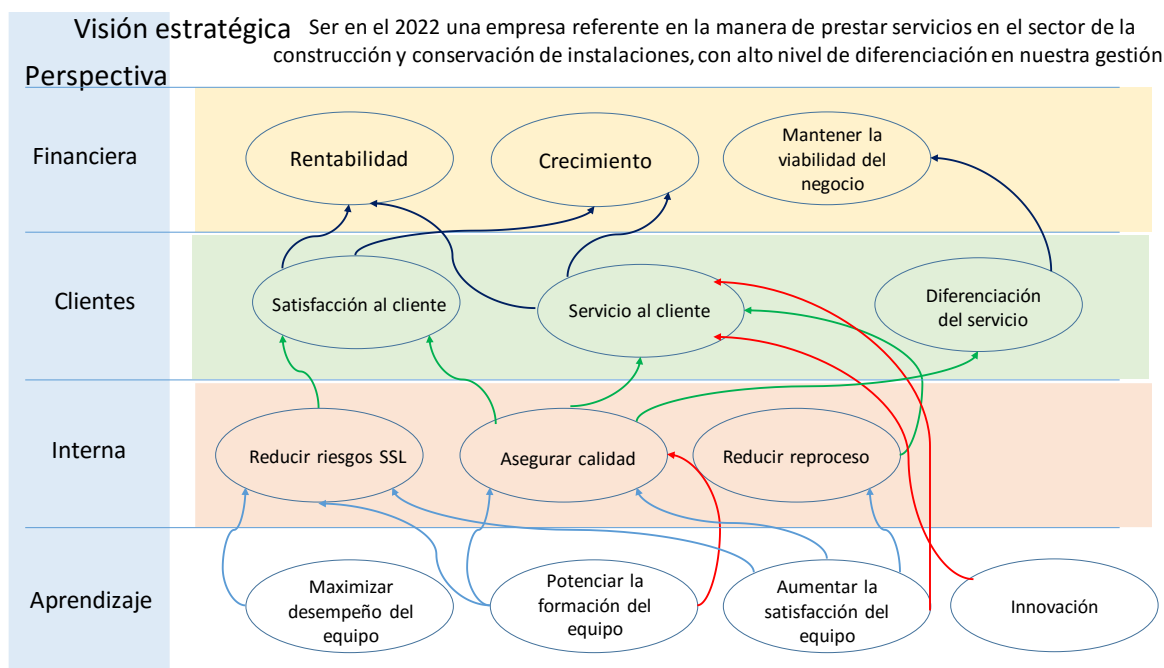


Ilustración 7 Mapa Estratégico DYC

7.4 Objetivos estratégicos

El segundo objetivo específico del presente trabajo es definir los objetivos estratégicos de la empresa para los siguientes cinco años. En este capítulo se desarrollarán los objetivos definidos por la alta gerencia de DYC en cada una de las perspectivas del plan estratégico a partir de la metodología Balanced Score Card del capítulo anterior.

Los objetivos definidos en el BSC deben ser implementados en las diferentes líneas de la empresa para articular la actuación en función de estos. Generalmente el cumplimiento de los objetivos en escalas superiores al 80% son reconocidos por la organización es la asignación de incentivos, bonos o fracciones de salario. Esta práctica se conoce como remuneración variable.

La práctica de la remuneración variable como compensación por el cumplimiento de objetivos implica entre otros aspectos la aceptación del objetivo y sus metas y el compromiso para llevarlo a cabo de acuerdo con la calendarización de hitos y resultados.

7.5 Identificación principales objetivos y sus indicadores

7.5.1 objetivos financieros

Crecimiento Teniendo en cuenta que la empresa está en su etapa inicial centra el crecimiento en el incremento de las ventas como elemento básico de creación de valor.

Crecimiento en Ventas (%) = Total Ventas año 2 (\$) / Total Ventas año 1 (\$)

Meta >25%

Participación (Market share) representa el porcentaje del mercado que tiene la empresa. Esta medición resulta útil para entender la participación desde el total del mercado y evaluar si este está creciendo, identificar acciones estratégicas o tácticas en la selección de clientes.

Dada la dificultad para realizar la medición del total de la empresa que hacen parte del sector específico donde participa DYC se tomará una muestra de empresas que comparten el nicho de mercado.

Participación de Mercado en Ventas (%) =

Total Ventas de la Empresa (\$) / Total Ventas de empresas de la muestra (\$)

Meta >20%

Rentabilidad Entendida como el margen operacional de las inversiones realizadas por la empresa o en ella

Margen operacional = Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales x 100.

Meta >8%

7.5.2 Indicadores clientes

Fidelización de clientes se busca medir el porcentaje de clientes que recurren de forma continua o periódica. Para el cumplimiento de este indicador se establecerá comunicación continua con el cliente para entender sus expectativas y hacerle sentir importante.

Total clientes año 2 / Total clientes año 1

Meta >80%

Satisfacción de los clientes Medir como los servicios prestados por la empresa cumplen o superan la expectativa del mercado, a través del cumplimiento de la promesa de servicio y feedback con el cliente.

Encuesta de satisfacción año 1

Meta Calificación superior a 3.8

Diferenciación del servicio Busca generar en el cliente la percepción que los servicios de la empresa es la mejor opción. Esto se complementa adicional al cumplimiento de la promesa de valor con de seguimiento postventa

Número de propuestas diferenciadoras año 2 / Número propuestas diferenciadoras año 1

Meta >80%

7.5.3 Indicadores de procesos internos.

Eficiencia operacional Busca la eficiencia, consistencia y oportunidad de los procesos, para esto se establecerá procesos de medición y de mejora continua.

Tiempo proceso periodo 2 / Tiempo proceso periodo 1

Meta >5%

Calidad del servicio

Indicadores de PQR = Número de quejas / Número total de llamadas

Meta <5%

Número procedimiento NC año 2 / Número de procedimientos NC año 1

Meta <5%

Protección al medio ambiente

No Conformidades Ambientales = NCA año 2 / NCA año 1

Meta <10%

7.5.4 Indicadores de aprendizaje y crecimiento

Productividad de los trabajadores

Innovación

Beneficio por mejoras de productividad =

Costo del proceso con la implementación / Costo del proceso sin la implementación

Meta >5%

Nivel de seguridad e higiene en el trabajo

Número de accidentes laborales en el periodo = 0

Meta = 0

Satisfacción de los empleados Busca medir el grado de afinidad de equipo de trabajo para con la empresa. (sentido de pertenencia)

Encuesta de Clima laboral - Motivación (Resultado año 2 / resultado año 1)

Meta >70%

Potencia la formación del equipo Busca medir el grado de cumplimiento de los planes de formación propuesto por la empresa.

Número de programas realizados / Número de programas programados

Meta >80%

Ilustración 8 Tablero de objetivos y sus indicadores

Visión 2022		Ser en el 2022 una empresa referente en la manera de prestar servicios en el sector de la construcción y conservación de instalaciones, con alto nivel de diferenciación en nuestra gestión.															
Perspectiva	Pensamiento Estratégico			Evaluación Estratégica													
	Objetivos (relacionados con la visión de la organización y necesidades de los grupos de interés)	Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador (respecto a la toma de decisiones)	Formula del Indicador (relación de variables)	Responsable (área)	Periodicidad (frecuencia de medición)	Registro de información (Sistema información)	A17 Line de Base	Metas			Alcanzado			%Cumplimiento		
									A18	A19	A20	A18	A19	A20	A18	A19	A20
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad	Medir la rentabilidad de la empresa por medio del indicador EBITDA	Ingresos	Proyectos / Comercial	Mensual			20			18			0.90		
	Crecimiento	Crecimiento	Medir el crecimiento de la compañía mediante el flujo de caja	Flujo de caja = Beneficio Neto + Amortización + Provisiones + Cuentas por pagar – Cuentas por cobrar.	Proyectos / Comercial	Mensual											
	Mantener la viabilidad del negocio	viabilidad del negocio	Identificar periódicamente la gestión de la empresa para alcanzar y/o superar el punto de equilibrio	punto de equilibrio = Costo variable / margen bruto de ventas. Unidades = CF / (P – Cuv).	Proyectos / Comercial	Mensual											
Cliente	Garantizar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Encuestas por correo	Total de clientes evaluados "Excelente" + Total de clientes evaluados "Bueno" / total clientes encuestados	Proyectos / Comercial	Mensual											
	Servicio al cliente	Servicio al cliente	Ofrecer al cliente producto con los atributos que necesita, en tiempo de entrega y costos acordados	Índice de eficiencia de costos, Índice de programación = (Resultados Alcanzados/costos alcanzados*tiempo alcanzado) / (Resultados Esperado/costos esperados*tiempo esperado)	Proyectos / Comercial	Mensual											
	Diferenciación del servicio	Diferenciación	Determinar la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda	Ventas de la empresa / Ventas totales del sector x 100	Proyectos / Comercial	Mensual											
Interna	Reducir los riesgos de SSL	Reducir accidentes laborales	Reducir los accidentes laborales en las actividades desarrolladas por la empresa	Número de accidentes / Número de horas	Proyectos	Mensual											
	Asegurar la calidad	Calidad	Reducir los procesos no conformes	Número procedimiento NC año 2 / Número de procedimientos NC año 1	Proyectos	Mensual											
	Reducir reprocesos	Eficiencia procesos	Reducir los reprocesos en los proyectos	Tiempo proceso periodo 2 / Tiempo proceso periodo 1	proyectos	Mensual											
Aprendizaje	Maximizar desempeño del equipo	Maximizar desempeño del equipo	Mejorar el desempeño del equipo operativo	productividad = proyectos realizados / recursos utilizados	proyectos	Semestral											
	Potenciar la formación del equipo	Potenciar la formación del equipo	Incrementar proceso formativo técnico del personal de la empresa	Formación ejecutada / Formación planificada	RRHH	Annual											
	Aumentar la satisfacción del equipo	Aumentar la satisfacción del equipo	Medir el grado de afinidad de equipo de trabajo para con la empresa. (sentido de pertenencia)	Encuesta de Clima laboral - Motivación (Resultado año 2 / resultado año 1)	RRHH	Annual											
	Innovación	Innovación	Incentivar la innovación en los procesos ejecutados por la empresa	Costo del proceso con la implementación/ Costo del proceso sin la implementación	Todos	Semestral											

Los porcentajes de cumplimiento son definidos por la organización

>= 100% en el porcentaje de Cumplimiento

80% al 100% en el porcentaje de Cumplimiento

<80% en el porcentaje de Cumplimiento

Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos al momento de tomar la decisión de fijar la responsabilidad de los objetivos y sus indicadores al equipo de trabajo:

Cada colaborador de la empresa debe entender con claridad cuál es la misión de la empresa y hacia dónde quiere ir.

La organización de la empresa y la estrategia deben alinearse totalmente. Una buena estrategia en ejecutada en una empresa sin orden no es viable. El fracaso está asegurado.

Se debe implementar un proceso continuo y periódico de retroalimentación y de medición de los indicadores a fin de determinar anticipadamente y con oportunidad de mejora los ajustes necesarios para cumplir el propósito.

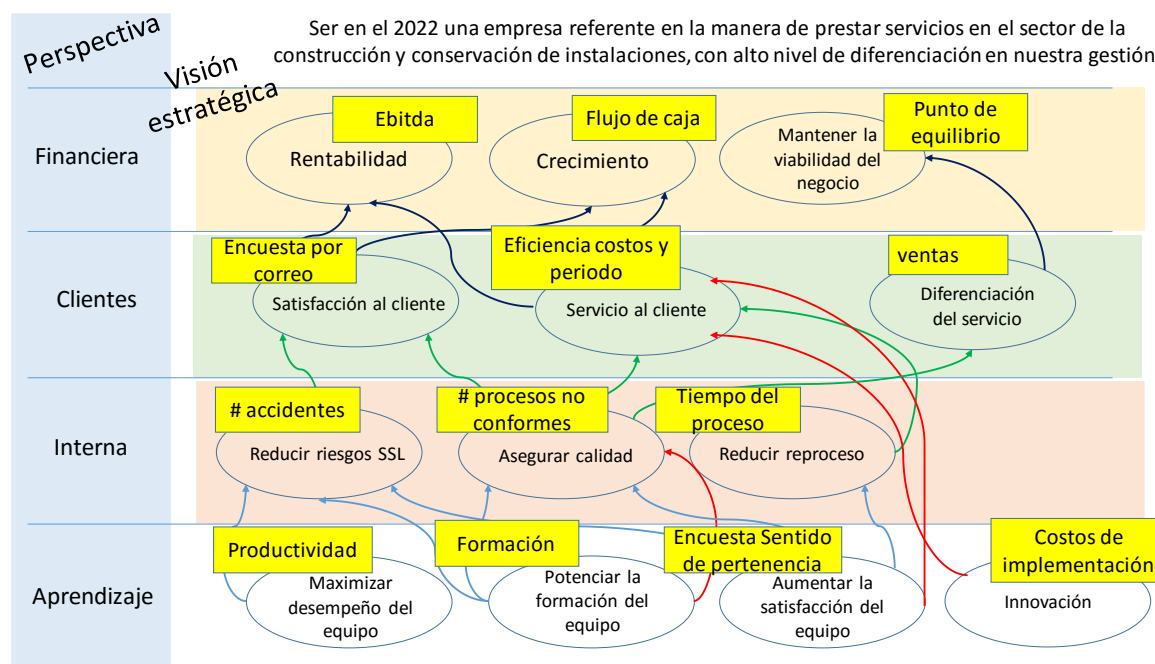


Ilustración 9 Mapa estratégico con indicadores por objetivo

7.6 Cuadro de mando Integrado

El tercer objetivos estratégico es el diseño del cuadro estratégico para el desempeño funcional de DYC, el cual toma como base de su estructura el BSC, los objetivos estratégicos definidos en cada una de las perspectivas Financiera, cliente interna y aprendizaje, los indicadores de cada objetivos que permitirá controlar el cumplimiento a través de seguimiento periódico también definidos en el cuando integral, las metas y resultados periódicos y finales y la desviación de los resultados respecto a la metas. Usualmente la trazabilidad de los resultados incluidos ene l cuadro deben tener los soportes necesarios para la verificación y profundización en caso de requerir ajustes.

El siguiente Cuadro de Mando Integral reúne en un solo esquema el mapa estratégico de la empresa, los objetivos, indicadores y metas de DYC.

Ilustración 10 Cuadro de mando Integrado DYC

Mapa Estratégico		Balanced Scorecard		Plan de acción				
Ejes estratégicos	Objetivo	Indicador	Plan	Unidad	Frecuencia	Plan	Real	Cumplimiento
Perspectiva Financiera								
Mantener viabilidad del negocio	Rentabilidad	% Rentabilidad	> 8%	%	Mes	8,00%	7,50%	94%
Incrementar los ingresos	Crecimiento	% Crecimiento	> 25%	%	Mes	20%		
Perspectiva clientes								
Oferta de servicios consistente oportuna y a bajo costo	Propuesta de valor	Cumplimiento promesa periodo 2 / cumplimiento promesa periodo 1	> 25%	%	Semestre	25%		
	Satisfacción del cliente	N° Quejas clientes periodo 2 / N° quejas periodo 1	< 5%	%	Trimestre	5%		
	Propuesta de valor	Fidelización	Cientes recurrentes año 2 / Cientes recurrentes Año 1	%	Trimestre	25%		
	Satisfacción del cliente	Diferenciación	Propuestas diferenciadoras periodo 2 / Propuestas diferenciadoras periodo 1	%	Año	80%		
Perspectiva interna								
Asegurar excelencia operacional, bienestar social y responsabilidad.	Reducir riesgo SSL	N° procedimientos NC / N° procedimientos	> 95%	%	Mes	95%		
	Calidad del servicio	N° procedimientos NC / N° procedimientos	< 5%	%	Mes	5%		
	Reducir riesgo SSL	Calidad del servicio	Tiempo proceso antes / Tiempo del proceso despues	%	Trimestre	5%		
	Eficiencia operacional	Eficiencia en costos	Costo proceso antes / costo del proceso despues	%	Trimestre	5%		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento								
Maximizar desempeño del equipo	Potenciar la formación del equipo	N° programas de formación	> 4.5 / 5	Número	Año	4,5		
	Satisfacción de los empleados	N° programas de formación	> 80%	Número	Año	80%		
	Satisfacción de los empleados	Clima laboral - Motivación	> 3.8 / 5	Número	Año	3,8		
	Innovación	N° propuestas implem	> 5	Número	Trimestre	5,0		

8. Diagnóstico

Es positivo el interés de la empresa DYC por definir un plan estratégico que le permita direccionar los integrantes hacia la consecución de las metas propuestas. Sin embargo, se debe trabajar en la implementación las acciones que le permitan asegurar prontamente la sostenibilidad del negocio, tales como:

Asegurar la continuidad de proyectos para retener el personal y reducir la fuerte rotación.

Disminuir o eliminar el componente de trabajadores contratados por labor migrando a un modelo de vinculación que permita desarrollar sentido de pertenencia y compromiso.

Desarrollar canales de comunicación y de divulgación de información general de la empresa a todos los niveles.

Implementar componente de remuneración variable sujeta a cumplimiento de metas y objetivos.

9. Conclusiones

A través del desarrollo de este proyecto sobre la empresa DYC, llega a las siguientes conclusiones:

Al definir procesos y estrategias en DYC permite que los equipos trabajen de forma integrada, logrando el cumplimiento de objetivos y metas que al final se podrán ver reflejados no solo en su rentabilidad sino también en su ambiente laboral.

A medida que se iba avanzando en la elaboración, medición y actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, fue posible identificar las debilidades en algunas de estas perspectivas y por ende DYC inicio la revisión de los motivos que no los hacían ser competentes en algunas de sus áreas de trabajo.

DYC evidencio que hacer un cuadro de mando en su primer año en el mercado, le dio ventaja frente a otros competidores que no lo tienen, pudiendo satisfacer de una manera correcta a sus clientes y que lo vean como una empresa potencial a corto plazo.

Generar indicadores para cada perspectiva del cuadro de mando, ayudo a DYC a encontrar los factores principales que quería trabajar a corto plazo y así poderlos fortalecer, de igual manera los hizo proyectar con más indicadores que a futuro implementaran cuando la empresa este más sólida en el mercado.

El personal de DYC gracias a la buena planificación estratégica, podrá entender con más claridad, la misión y visión de su organización y así podrá llevar a cabo sus funciones de una manera más optima y organizada.

10. Recomendaciones

La empresa DYC se encuentra en el primer año de operación lo cual le permite estar a tiempo para aplicar en esta etapa temprana los conceptos desarrollados y fortalecerse como organización. Este el aspecto con más baja calificación en la encuesta realizada.

El equipo de trabajo está en construcción abierta a cambios, lo cual facilita la implementación de registro, medición y control de procesos a través de los indicadores definidos.

La divulgación de la estrategia a todos los niveles de la empresa, la asignación de objetivos y la medición de los resultados administrativos y operativos ofrecerá la información necesaria para tomar decisiones de forma oportuna.

11. Bibliografía

- Cámara colombiana de la construcción CAMACOL. (2017). *CONSTRUCCIÓN NO RESIDENCIAL - Determinantes y perspectivas regionales*. Bogotá.
- Camejo, J. (28 de noviembre de 2012). www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/.
- Fleitman, J. (agosto de 2015). http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/ER-Rb_03_balancedscoreCard_Fleitman.pdf.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*, 26-36.
- Norton, R. K.-D. (2003). *Strategy maps converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston Mass: Harvard Business Schol.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo editorial Patria.
- Rincón Bermudez, R. D. (s.f.). *Los indicadores de Gestión Organizacional*. . . Artículo, Una Guía para su definic_.
- Robert, K., Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.

12. Anexos:

Anexo 1: Resultados de la encuesta realizada.

Cuestionario de diagnostico de DyC						
	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo	
Conoce los objetivos de la empresa?	1	0	8	4	2	
Se encuentra de acuerdo con los objetivos de la empresa?	1	0	5	6	3	
Participa activamente en los objetivos de la empresa?	1	0	4	6	3	
Identifica con claridad la meta de la empresa?	0	0	7	6	2	
Identifica el enfoque comercial de la empresa?	1	2	3	4	2	
Conoce como esta conformada la estructura de la empresa?	0	0	5	6	3	
Conoce el organigrama de la empresa?	0	0	6	6	3	
Se siente parte de esta estructura?	1	1	4	8	1	
Conoce los niveles jerárquicos de la empresa?	1	0	5	6	2	
Los objetivos de la empresa van ligados con la tarea que desempeña?	0	0	4	6	5	
Se siente motivado a continuar trabajando en la empresa?	0	0	0	0	0	
Las personas con la que labora le apoyan a realizar el trabajo?	3	3	3	3	3	
Existe buena relación con los compañeros de al empresa?	0	3	4	6	2	
Existe división entre la vida personal y la vida laboral dentro de la empresa?	0	1	7	2	4	
Conoces a tus superiores y al líder de la empresa (Gerente)?	0	0	3	10	2	
Existe algún tipo de relación con el líder?	0	0	2	7	6	
El líder crea un ambiente de trabajo propicio?	0	0	9	4	2	
El líder comparte información de la empresa?	1	2	5	5	2	
El líder consulta su opinión?	1	4	3	4	3	
Cuenta con las herramientas necesaria para desarrollar tus tareas?	2	3	0	8	2	
Existe una planeación del futuro de la empresa?	1	3	2	4	5	
Participas en la planeación de la empresa aportando ideas?	1	2	8	2	2	
Existe algún método para evaluar la calidad de tu trabajo?	1	3	6	5	0	
Propicias cambios para mejora tu trabajo?	2	3	5	5	0	
Considera que la empresa es competitiva en el sector?	0	0	5	8	2	
Capital		Tecnología	Experiencia	Comunicación	Organización	
	0	2	5	11	12	
Cual considera es la principal debilidad de la empresa (puede escoger dos)						

Anexo 2: Resultados de la encuesta realizada.

Cuestionario de diagnóstico de DyC

	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
Propósito					
Conoce los objetivos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se encuentra de acuerdo con los objetivos de al empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participa activamente en los objetivos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifica con claridad la meta de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifica el enfoque comercial de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios: _____					

Estructura					
Conoce como esta conformada la estructura de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce el organigrama de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se siente parte de esta estructura?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce los niveles jerárquicos de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los objetivo de la empresa van ligados con la tarea que desempeña?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios: _____					

Relaciones					
Se siente motivado a continuar trabajando en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las personas con la que labora le apoyan a realizar el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe buena relación con los compañeros de al empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe división en entre la vida personal y la vida laboral dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios: _____					

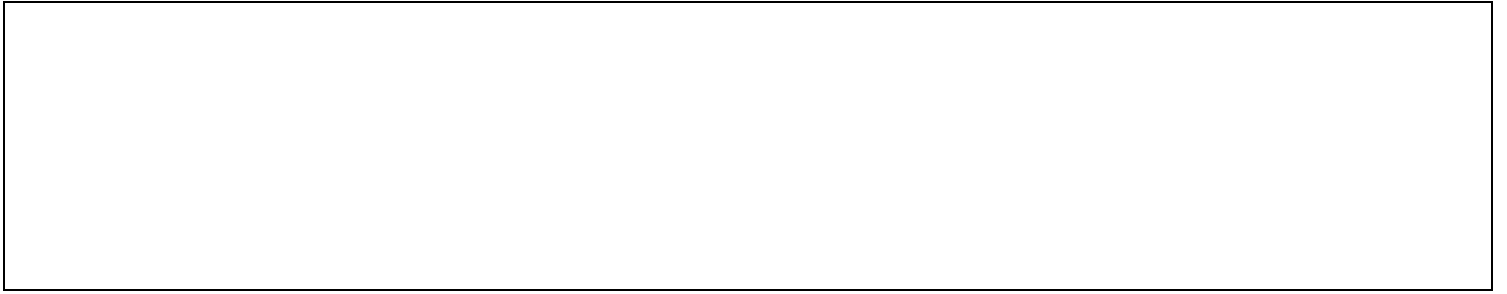
Liderazgo					
Conoces a tus superiores y al líder de la empresa (Gerente)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe algún tipo de relación con el líder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El líder crea un ambiente de trabajo propicio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El líder comparte información de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El líder consulta su opinión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios: _____					

Gestión					
Cuenta con las herramientas necesaria para desarrollar tus tareas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe una planeación del futuro de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participas en la planeación de la empresa aportando ideas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe algún método para evaluar la calidad de tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propicias cambios para mejora tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios: _____					

Conocimiento de la empresa					
Considera que la empresa es competitiva en el sector de la construcción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cual considera es la principal debilidad de la empresa (puede escoger dos)	Tecnología	Capital	Organización	Experiencia	Comunicación

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO			
DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN A PARTIR DEL BSC PARA LA EMPRESA DYC INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN S.A.S.			
AUTORES			
Apellidos completos		Nombres completos	
TORRES		GIOVANNI	
MORENO LEÓN		ANDRÉS ORLANDO	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO			
Apellidos completos		Nombres completos	
VARGAS VARON		LEON ALEXANDER	
PROGRAMA ACADÉMICO			
Nombre del programa		Tipo de programa (marque con una x)	
ALTA GERENCIA		Pregrado	
		Especialización	X
		Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS	
BOGOTÁ	2018	51	
PALABRAS CLAVES			
Español		Inglés	
CUADRO DE MANDO INTEGRAL		BALANCED SCORE CARD	
PLANEACION ESTRATEGICA		STRATEGIC PLANNING	
MAPA ESTRATEGICO		STRATEGIC MAP	
PERSPECTIVA		PERSPECTIVE	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)			
<p>DYC una empresa con poco tiempo en el mercado, con un personal nuevo, con muchas expectativas y buscando sentirse identificados con la empresa y sus proyecciones a corto, mediano y largo plazo, requieren conocer el enfoque y dirección de la misma por tal motivo, el gerente general junto con su equipo de trabajo espera mejorar la situación actual a partir de la realización de una estructura de Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de mando integral (CMI).</p>			



**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

Andrés Orlando Moreno León con C.C. N° **1026.559.854** de Bogotá y **Giovanni Torres** con C.C. N° **79.460.227** de Bogotá, actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado), (presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título **Diseño del plan estratégico de gestión a partir del bsc para la empresa DYC ingeniería y construcción SAS.** elaborada para efectos de (optar por el título) **Especialización en Alta Gerencia.**

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

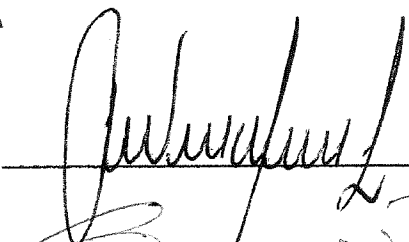
El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en, el año **2018** del mes **Noviembre** a los **16** días.

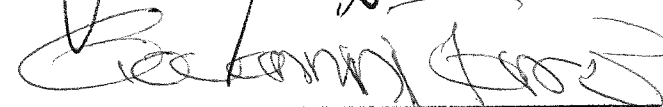
FIRMA

Firma



c.c. 1026.559.854

Firma



c.c. 79.460.227



Bogotá, 8 de mayo de 2018

SEÑORES:

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ**

Autorización:

En mi calidad de representante legal de la empresa DYC ingeniería y Construcción S.A.S., manifiéstanos que conocemos y estamos enterados del alcance de la consultoría empresarial que realizará en nuestra empresa los señores estudiantes de su programa de especialización en alta Gerencia Andrés Moreno y Giovanni Torres.

Cordialmente,

Giovanni Torres

Director General

DYC Ingeniería y Construcción S.A.S.

Teléfonos de contacto: 5418686 - 3152781026

E-mail: , info@dycing.com, comercial2.dyc.ingenieria@gmail.com

Página WEB: www.dycing.com